

Опубликовано 5 июля, 2019 - 09:12

В конце июня Ольга Наумова объявила о своем уходе с поста гендиректора сети «Магнит». В эксклюзивном интервью Forbes Woman бывшая топ-менеджер рассказала о том, как сложно женщине управлять большими корпорациями даже при росте в метр восемьдесят и стальном характере



С только что покинувшей должность главы «Магнита» Ольгой Наумовой мы встречаемся в московском ресторане. Ольга прямо с самолета, прилетела из Краснодара, где базируется головной офис ее бывшего работодателя. Вопросы о своем карьерном решении Наумова не комментирует — зато охотно делится тем, через что ей пришлось пройти, чтобы стать одной из первых женщин-управленцев такого уровня в России. О том, что делать со «стеклянным потолком», в который упирается большинство женщин в России, почему она не любит жарить котлеты и как походы топ-менеджмента в баню провоцируют неестественный отбор в профессии — в интервью Forbes Woman.

Ваш уход из «Магнита» стал большой неожиданностью для рынка. Как вы себя ощущаете сейчас, сразу после объявления об отставке?

Чувствую я себя прекрасно. Собираюсь отдохнуть, у меня целых 33 дня отпуска. Я поняла, что за последние полтора года вообще не отдыхала почти ни одного дня. Только что прилетела из Краснодара, вот разговариваю с вами, потом пойду на другую встречу — у меня накопилось невероятное количество отложенных разговоров с людьми в Москве из-за того, что я мало времени проводила здесь в последнее время.

Прежде, чем оказаться в «Магните», вы прошли большой управленческий путь, стали одной из первых женщин на постах такого уровня в истории российского бизнеса. Расскажите, с чего этот путь начинался?

Меня часто называют гуманитарием, но это не совсем так — в школе я очень любила и историю с литературой, и математику. Закончила социологический факультет, который считается гуманитарным, но на самом деле он находится на стыке гуманитарных и точных наук. А еще у меня диплом по маркетингу в сфере высоких технологий. Поэтому я логичным образом после учебы пошла в IT-бизнес. Работала в группе IBS, одном из лидеров IT-рынка в России, затем в дистрибьюторском стартапе «Дилайн», потом стала генеральным директором в DEPO Computers. В те времена — середина 90-х — это была абсолютно новая экономика. Было очень интересно.

Из-за того, что я была в этой новой экономике целых шесть лет, у меня всегда была стопроцентная степень свободы. Я оказалась в среде стартаперов и поняла, что возможно все.

Наверное, тогда даже такого слова не было — стартап.

Да, но по сути это именно он и был — мы с нуля написали бизнес-план, благодаря которому за год создали крупнейшую в стране дилерскую сеть по «железу» и софту.

В 2000-х наступил сложный период — образовался большой «мыльный пузырь». Все помешались на интернет-магазинах: считалось, что достаточно сделать симпатичную картинку

на сайте, и он сразу будет стоить миллионы. А я всегда хотела более материальным бизнесом заниматься, поэтому у нас были непростые дискуссии с акционерами, которые, наоборот, верили в то, что «нужно делать только интернет». В итоге, я решила — хватит с меня айтишников — и ушла. А после моего ухода буквально через пару месяцев «пузырь» лопнул.

И ушли в металлургию. А это ведь был не самый очевидный путь, и совсем не женская сфера, если обращаться к теме гендера.

Да, это вышло случайно. Меня просто познакомили с людьми из «Северстали» и McKinsey. В то время на Череповецком металлургическом комбинате было много проектов, которые вели консультанты. И в одно из дочерних предприятий искали человека, который вдохнет в традиционную тяжелую промышленность новые идеи. Со стороны завода сотрудники были местные, не гибкие, не готовые работать с консультантами, формировать стратегию развития бизнеса.

Как этот карьерный поворот изменил вашу жизнь? Было тяжело переключиться?

Это был самый сумасшедший период в моей жизни. Моей дочке было 2 года, а я взяла и поехала работать вахтой. В Череповец — утром понедельника, а в пятницу вечером — домой. Вскоре выяснилось, кстати, что мне такой стиль работы очень подходит. Потому что так появляется четкая граница между семьей и работой. Ты улетаешь — все, пять дней контакт на уровне «спокойной ночи» и «доброе утро» по телефону. Ты полностью погружаешься в работу, а после этого выныриваешь и проводишь прекрасные выходные с семьей. Считается же, что жена должна продукты купить, что-то вечером на семью приготовить, дома убратся. А тут — халява, улетела на вахту, и они дома как-то сами справляются. Возвращаешься воскресно-субботней мамой, тебя все жалеют, дают отоспаться. Мне повезло, у меня очень хорошая семья.

А вам не было страшно? В самом земном смысле слова. Вы, юная хрупкая девушка, заходите на Череповецкий завод — а там суровые парни, которыми нужно управлять

Я, честно говоря, не очень хрупкая — метр восемьдесят один. Но, вы правы, мне тогда даже тридцати лет не было. Конечно, у меня был определенный бэкграунд — стартапы, первые дилерские заграничные конференции, на которые мы возили самолетами людей в 90-х. Все это меня сильно подковало. В айтишном бизнесе, как вы догадываетесь, тоже девочек не много. И у меня уже там были непростые отношения внутри компании: я была директором по маркетингу в команде, которой был свойственен определенный сексизм. Но на самом верхнем уровне руководители придерживались широких взглядов и были готовы к экспериментам.

Как вы на этот сексизм реагировали?

Вы знаете, меня это как раз подстегивало. Я не раз встречала ситуации, когда руководители-мужчины неохотно принимали женское лидерство, стиль управления и в принципе женщин в команду. Но в моей истории есть достаточно примеров, когда побеждали в итоге моя стратегия и тактика.

То есть, профессиональные результаты побеждали стереотипы?

Побеждал, скорее, системный подход — вода камень точит. История с IT-бизнесом и металлургией меня очень закалила с точки зрения работы среди «больших» начальников. Ведь что такое вообще завод? Это удивительная ментальная и культурная история. Сотрудники приходили в ЧСПЗ молодыми специалистами и уходили уже на пенсию, поэтому коллектив был очень стабильным и в основном возрастным. И они при моем появлении, можно сказать,

опешили. У них была определенная иерархия: есть начальник, есть генеральный директор, у него есть директор по производству, у директора по производству есть начальники цехов и так далее. А тут взяли девицу, которая называется «директор по организации бизнеса». Что это такое вообще? У меня не было своего директора, я подчинялась напрямую генеральному.

Вы работали в компаниях у нескольких миллиардеров из списка Forbes, говорят, обсуждали рабочие вопросы с акционерами напрямую. Это действительно так?

В целом — да, была такая практика, но это не всегда оказывалось возможным. С одной стороны, так как я выросла вместе с командой металлургов и сталепрокатчиков, мне с ними было просто общаться. Но менеджмент большой «Северстали» был абсолютно мужским, зачастую очень тяжелым в диалоге. Я же хотела строить более открытую культуру, построенную в противовес системе, где «все свои». Я бы сказала, из-за подобных споров про перспективы развития метизного бизнеса в группе, я и ушла в конечном итоге.

Вы после IT попали в совершенно другой мир — металлический, мужской. Как ассимилировались, с чего начали?

Нужно было наладить сбыт там, где исторически главное — производство, которое не думает о том, как продавать товар конечному потребителю. Главное — это побольше произвести тонн, а все эти клиенты — просто назойливые мухи. И вот пришла такая девушка из маркетинга, которая априори считает, что всем надо на покупателя работать.

При этом, у нас был генеральный директор — очень толковый руководитель, которого командировали из большой «Северстали», с ним у нас было взаимопонимание. А для всех остальных я казалась абсолютным инопланетянином во всех смыслах этого слова: тот факт, что я была женщиной метр восемьдесят один роста и 29 лет отроду — это просто нонсенс.

Как боролись с такой неадекватной реакцией? Поделитесь лайфхаками.

Самое смешное, мне именно из-за этой реакции было легко. Они совершенно не знали, как с таким персонажем работать, поэтому легко делились информацией. Но были и такие товарищи, которые говорили: «Мы 10 лет уже так с Автовазом работаем. И следующие десять лет будем так работать. И вообще, мы все сами знаем». С такими было тяжело.

Как думаете, в чем причина такого мужского снобизма? Это проблема именно металлургического рынка?

Вы знаете, практически весь мой управленческий опыт в индустрии именно такой. Все на тебя смотрят свысока: мол, позволим этой тетке заниматься какой-нибудь фигней, непрофильными дочерними компаниями. Но сама по себе сложность этих «дочек» может быть более высокой. И проводить в таких отраслях реструктуризацию, выстраивать бизнес-направления, заниматься клиентами оказывается сложнее, чем просто сидеть на ресурсах.

Как вам удалось занять пост генерального директора?

Это была непростая история. Мой директор решил уйти, а мы только что сформировали стратегию на несколько лет вперед и стали, наконец, командой. Стало понятно, что сейчас мне пришлют нового босса, и он может оказаться далеко не таким прогрессивным. И я пошла к нашему куратору с презентацией себя как нового гендиректора. И он решил — а почему бы и нет? Вот это была революция. Стать директором завода в 30 лет с 10 000 человек в подчинении, в металлургии, с полным производственным циклом — большой шаг.

Это действительно революция. Когда вы ее совершили и получили возможность определять кадровую политику компании, пытались применять идеи гендерного равноправия?

Я не задумывалась об этом до того, как пришла в ретейл. Потому что, конечно, я везде сталкивалась с определенным сексизмом, но он был по касательной, не в лоб. Мне самой было все равно, кого набирать, и я совершенно открыто предлагала варианты всем — главное, чтобы люди были профессионалами. И это приводило к тому, что женщин в компании оказывалось больше. Потому что они просто не боялись, ну или их в соседнем холдинге отказывались брать.

У меня был один коллега в «Северстали», он высказывался так, цитата: «Как ты можешь брать Лену на работу? Как она вообще может делать эту работу, не имея члена?» Вот прямо так и говорил. А я думала в этот момент: «А что ты такое, интересно, членом делаешь на работе?» Со временем стало понятно, что ими меряются, и это приводит к повышенной агрессии, к разборкам на ровном месте, которые не имеют никакого отношения к поставленным задачам и результату. В силу этого девушки, которые правда собой что-то представляют и им выпадает шанс себя проявить, пашут гораздо больше и эффективнее.

А вы сами верите в изначально разный набор способностей у мужчин и женщин?

По этому поводу — например, про стратегическое мышление — существует много стереотипов, но я никогда не замечала разницы между мужским и женским подходом. Это вопрос наличия широкого горизонта, культуры, воспитания, способности синтезировать получаемую информацию. И все это вообще вне гендера.

Вне зависимости от того, какого пола человек, если он фанат работы и эффективно-результативный, все будет отлично. И об этих гендерных вопросах я никогда всерьез не задумывалась, пока не попала в более женскую профессию — в ретейл.

А что было в ретейле?

Перед глазами стало значительно больше примеров «стеклянного потолка», искусственных ограничений для карьеры женщин в компании. При этом в Х5 — более 60% женщин в среднем по компании, а вот среди управленцев уже иная ситуация. В целом в ретейле вообще соотношение работающих женщин и мужчин 70 на 30%, и структура в «Магните» подтверждает эти цифры.

Почему так неожиданно много женщин?

Исторически в торговле работали женщины, это более легкий труд физически. И структура активов такая: например, [у «Магнита»] 4000 магазинов косметики. Но везде [и в «Пятерочке», и в «Магните»] был жесткий «стеклянный потолок». Именно стандарт, политика: никаких директоров-женщин. Всегда директор филиала — парень, скорее варяг из центрального офиса, который раздает команды и часто не готов решать реальные задачи. И мы в Х5 стали активно набирать в руководители бизнес-единиц девушек, и даже дивизионы стали возглавлять женщины. Но я все равно часто сталкивалась с позицией, когда мне говорили, что у женщин нет шансов. Это был неестественный отбор в чистом виде. Я поняла, что нужно говорить об этом вслух, нужно что-то менять, активно обсуждать.

Давайте поподробнее про «Магнит». Когда вы только пришли туда, с какими проблемами столкнулись? Вы же попали в компанию в турбулентный период смены акционеров...

Я сейчас не буду обсуждать «Магнит». Никакого отношения к гендеру [мой переход туда] не

имеет.

А ваш уход с поста гендиректора «Магнита» — в нем были гендерные причины?

Нет, не думаю. Я бы сказала, что главной причиной стало все же разное понимание о скорости, о процессе трансформации, о системе управления. И есть ли в этом какая-то гендерная подоплека — в способности услышать от меня какие-то вещи — я не знаю. Но если посмотреть исследования на тему женского лидерства, можно увидеть, что происходит с организациями, которые не готовы даже на место кандидатов в члены совета директоров рассматривать женщин. Это нехорошо с моей точки зрения. Гендерный баланс дает разнообразие взглядов.

Вы упомянули термин «неестественный отбор». Что вы вкладываете в это понятие?

Это когда талантливых женщин держат в стороне, а двигают послушных, не очень далеких парней, которые паразитируют на качественном женском управленческом труде. В ретейле таких случаев очень много. Это отношение идет сверху, конечно же. И если «голова» думает, что баба не управленец, потому что у нее нет определенных физических признаков — это неестественный отбор. Потому что осуществляется он не по профессиональности, не по результативности.

К чему такая политика приводит на местах?

Мы живем в 21 веке. Кажется, что с 1917 года мы дали всем равные права. Но оказалось, что не равные. Работать надо всем, впахивать по полной программе. А вот руководить могут только мужчины. Есть люди, которые специально строят карьеру, чтобы дорасти в конечном счете до позиции, на которой не надо работать, только «руководить». Это в основном мужская модель, потому что женщины, по моему опыту, ориентируются на результат, все время что-то делают, куда-то движутся.

Как думаете, можно ли эту проблему решить системно — например, введением гендерных квот [узаконенного баланса мужчин и женщин среди сотрудников компании]?

Я очень уважаю то, что сейчас называется «устойчивое развитие». И оно невозможно без ответственного баланса. Наверное, определенные квоты и обязательные требования должны быть. Особенно если мы говорим про публичные компании, сложные системы, государственные корпорации, министерства — все они должны иметь гендерный баланс. Иначе решения принимаются людьми, у которых не хватает широты кругозора и альтернативного взгляда на ситуацию. Ведь женское лидерство, скорее, про гибкость, про коммуникационную адаптивность. И без этого современная компания просто неэффективна и теряет КПД. Каждой компании нужны такие soft skills, которые обычно свойственны женской стилистике в бизнесе.

Еще вы упоминали «стеклянный потолок», который присутствует в жизни многих женщин-сотрудников. Как вы считаете, его создают мужчины, которые сидят над ним? Или у нас просто нет системы в государстве, которая помогает женщине подняться к этому потолку?

Я над этим много думала. Причины, действительно, две — и обе вами названы. С одной стороны, сверху есть сексизм. Осознанный и неосознанный. Бывают группы специалистов, которые кучкуются рядом друг с другом, потому что им так комфортнее. Точно так же работает неосознанный сексизм, когда мужчины-управленцы собираются в группы по интересам, ходят в бары и бани, формируют среду, где решения принимаются в тех локациях, куда женщину просто не позовут. Это верхняя часть.

А снизу у нас нет культуры реальных равных возможностей. И мы с детства показываем девочке всеми нашими поведенческими моделями, сказками, что ее задача — это семья и трое детей. Если у тебя нет мужа и детей — ты неудачница. Мало того, если у тебя есть муж и дети, ты должна им резать салаты, жарить котлеты, создавать уют — и у тебя есть определенные обязанности помимо работы. К мужчинам нет аналогичных требований. Так о каком же равенстве можно говорить? Это абсолютная установка: мы воспитываем так и мальчиков, и девочек. И совершенно никто не рассказывает, что все может быть по-другому.

В своей собственной жизни вы ориентируетесь на эти правила?

Важно сказать, что с этими традиционными подходами мы создали искусственные ограничения сверху и снизу и не используем почти половину качественного человеческого ресурса, не реализуем его потенциал — что принципиально важно изменить в текущей демографической ситуации и в новой экономике для развития компании, отрасли и страны в целом.

Скажу так: у меня были такие же традиционные установки. И только уехав в Череповец, я поняла, что семейная жизнь может быть нормальным партнерством. Мне понадобилось немало лет, чтобы сломать в себе установку о том, что карьера — это временное решение, что я поработаю и обратно вернусь к традициям и котлетам. А я ведь хорошо готовлю. Просто в какой-то момент я поняла, что моя ценность не в этом, а в чем-то большем.

Автор

Юлия Варшавская, Валерия Житкова

Автор фотографии

Максим Стулов

Источник

<https://www.forbes.ru/forbes-woman/379403-talantlivyh-zhenshin-derzhat-v-storone-dvigayut-poslushnyh-parney-pervoe>

---

**Source URL:**

<http://vspro.media/article/talantlivykh-zhenshin-derzhat-v-storone-dvigayut-poslushnykh-parney-pervoe-intervyu-olgi>